

22 | ИННОВАЦИИ: ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

При сравнении информатизации регионов Беларуси и Германии, можно выделить два момента. Первый — это уровень обеспечения коммерческим сервисом населения. В международной практике частные компании, предоставляющие сервисные услуги в области ЖКХ, действуют в рамках частно-государственного партнерства (ЧГП). ЧГП имеет различные формы, включая участие в разработке проектов или планирование, строительство, управление, владение активами и финансирование. Данные частно-государственные партнерства являются разновидностью заключения контрактов и характеризуются прямым участием одного сектора в предприятии, контролируемом другим сектором. Оба партнера предоставляют средства или услуги в обмен на определенные права или будущий доход. То есть бизнес привлекается для исполнения определенных работ. Обычно заключаются договорные отношения между местными территориальными органами управления и исполнителем на срок от 6 месяцев до одного года.

Второй момент — собственно уровень информатизации аппарата и структур, которые подведомственны местным органам управления региона. Уровень информатизации с позиции оснащения мобильной связью, развития телекоммуникационных услуг, доступа к кабельному и спутниковому телевидению, автоматизации административного управления далеко не адекватен европейскому.

В заключение отметим, что в настоящее время проблем в сфере информатизации и модернизации сектора ЖКХ больше, чем решений. Желание решить проблемы модернизации и реформирования жилищно-коммунального хозяйства не гарантирует еще успехов, если не предпринять соответствующих шагов. Для того чтобы применить зарубежный опыт в первую очередь необходимо тщательное исследование существующих ИС на предмет их эффективности.

Литература и источники:

1. Наумов, Ю. Корпоративные информационные системы / Ю. Наумов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.itspecial.ru/post/10069/>. — Дата доступа: 27.02.2016.
2. Географическая информационная система [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.gisa.ru/13058.html>. — Дата доступа: 27.12.2016.
3. Загородняя, Т. ИТ в муниципальном хозяйстве США / Т. Загородняя [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.cnews.ru/reviews/free/national2006/articles/it_usa/. — Дата доступа: 27.12.2016.
4. Левченко, Т. Управление городскими службами с помощью ИТ / Т. Левченко [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.cnews.ru/reviews/free/national2006/articles/uprav_gor_it/. — Дата доступа: 15.08.2016.
5. Местное самоуправление в зарубежных странах. Информационные обзоры. — М., 2004–2010.
6. Издание о высоких технологиях CNews [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.cnews.ru/reviews/free/national2006/articles/it_usa. — Дата доступа: 15.01.2016.
7. Блог о государственных сайтах и государственных услугах в интернете [Электронный ресурс]. — Режим доступа <http://gov-gov.ru/?p=3325>. — Дата доступа: 15.08.2016.
8. Пути решения жилищной проблемы — опыт Германии. — Режим доступа: http://www.iwoev.org/fileadmin/Dokumente/Sanieru_ng.pdf. — Дата доступа: 15.08.2016.

Высоцкий О.А., д. э. н., профессор

УО «Брестский государственный технический университет».

г. Брест, Республика Беларусь

ooo_bitru@tut.by

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

На современном этапе развития цифровой экономики, характеризующейся возрастающим диктатом потребителя и глобализацией рынков, решение задач стратегического развития систем управления организацией и конкурентоспособности на рынках продукции и услуг приобретает первостепенное значение.

Достижение конкурентоспособности систем управления организациями можно осуществлять разными методами, включая структурную перестройку отраслей экономики, модернизацию ресурсов производственных мощностей, обновление производственно-технологического парка оборудования. Но среди методов повышения эффективности деятельности организаций ключевое место занимают техника качества и эффективный менеджмент, обеспечивающие дополнительный экономический эффект за счет своевременных, стратегически и тактически выверенных, системно-проработанных, экономически и инженерно обоснованных управленческих решений.

Важную роль также оказывают специалисты организации, которые за счет изучения и использования инструментов новых техник управления должны обеспечить создание продукции с заданными конкурентоспособными характеристиками лучших мировых практик.

Органы государственного управления, местные исполнительные и распорядительные органы должны оказывать всестороннее содействие хозяйственным субъектам по внедрению в их деятельность инновационных технологий эффективного менеджмента с учетом рыночного характера экономики и создания систем управления устойчивым социально-экономическим развитием организаций. При этом качество управления организацией и конкурентоспособности всех её функций управления должны рассматриваться совместно с вопросами устойчивого развития организаций и экономики регионов, а также с вопросами устойчивого экономического развития государства. Разработанная в Республике Беларусь программа «Комплекс мер на 2016–2020 годы по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных международных систем управления качеством» ставит перед организациями цель: повысить качество выпускаемой продукции, конкурентоспособность организаций Республики Беларусь

и устойчивость экономики страны за счет внедрения в организациях различных форм собственности современных систем менеджмента [1].

Реализация этих целей предусматривает решение трех задач:

- создать условия для внедрения в организациях страны современных систем менеджмента (качества, окружающей среды, промышленной безопасности и здоровья, энергии, информационной безопасности), передовых техник качества и эффективного менеджмента для повышения качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- обеспечить повышение компетентности, стимулирования, мотивации руководителей и специалистов для перехода на требуемые рынком новые уровни стратегического мышления, системного менеджмента и внедрения инноваций;
- разработать механизмы, обеспечивающие совершенствование менеджмента в организациях и отраслях экономики страны, как согласованные с вызовами внутренней и внешней среды (оценки рисков, реагирование на изменение, прогнозирование и предупреждение).

Анализируя цели и задачи программы Комплекса мер, видим, что они созвучны с содержанием международного стандарта качества ИСО-9004 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества». Именно этот стандарт определяет стратегическое мышление высшего звена управления организацией. Ориентируясь на реализацию процессов стратегического развития организации, Центром устойчивого развития предприятий при УО «Брестский государственный технический университет» разработана методология управления конкурентоспособностью организации на всех этапах и фазах устойчивого развития, предусматривающих процедуры прозрачного управления, удерживающие устойчивое развитие организации [2].

Поставленная в первой задаче программы Комплекса мер конкурентоспособность выпускаемой продукции решается одной из восьми функций управления организацией. Реализация этой функции не может удержать устойчивость развития организации, только совокупность всех восьми специальных функций управления позволит реализовать цель программы. Реализация блоков программы Комплекса мер предусматривает в основном второй и третий уровни управления организацией, которые решают текущие и оперативные задачи, и отвечают за их исполнение начальники подразделений и специалисты. Такой подход разрывает систему обратной связи в управлении организацией и снижает уровень персонифицированной ответственности за реализацию поставленных задач.

Мировая практика использования эффективных методов управления организацией предусматривает, что инновационные методы управления используются организацией в среднем 4–5 лет, и являются коммерческой тайной. Разработчики методов не могут их разглашать в течение всего периода их использования в организации, и ещё в течение 4–5 лет происходит устаревание методов. Затем, удостоверившись в их эффективности на тот период, когда они были внедрены, разработчики могут их опубликовать. После опубликования методов эффективного менеджмента проходит еще некоторое время пока читатели, специалисты, ознакомятся и оценят их эффективность. Следовательно, ориентироваться на международный опыт надо, взвешивая уровень развития научно-технического прогресса на «тот» период времени и сегодняшний день, учитывая скорость развития технико-экономических и производственных характеристик развития организации, и только после этого принимать решение о новизне и полезности опубликованных методик управления.

Цикл жизни стандартов качества ИСО серии 9 000 составляет 5–9 лет, затем они уточняются, корректируются с учетом возникших передовых методов эффективного менеджмента и распространяются для использования руководством в производственно-хозяйственной деятельности организации. Из этого следует, что отраслевые уровни управления должны разрабатывать методы эффективного менеджмента с учетом требований, предъявляемых новой редакцией ИСО серии 9 000.

Рассматривая достижения научных школ антикризисного управления в области менеджмента устойчивого развития организаций надо отметить, что:

- теорию измерения процессов управления разработали в Республике Беларусь в 1999 году и опубликовали в 2004 [3];
- теорию и методологию переходных процессов в системах эффективного менеджмента разработали в Республике Беларусь и опубликовали в 2013 году [4];
- теорию прозрачного управления в системе обеспечения устойчивого развития предприятия разработали в Республике Беларусь и опубликовали в 2014 году [5];
- теорию устойчивого развития производственной организации разработали в Республике Беларусь и опубликовали в 2015 году [6];
- методологию измерения и практику по управлению организацией разработали в Республике Беларусь в 2016 году [7].

Разработанные теории позволяют сегодня перейти к технологиям управления, реализующим все перечисленные теории и методологии, и предлагать организациям инновационные технологии эффективного менеджмента, позволяющие реализовывать программы развития организации, сохраняя и удерживая характеристики конкурентоспособности организации на внутренних и внешних рынках. Следует отметить, что приведенные отечественные разработки, сегодня не востребованы ни отраслями, ни организациями, ни органами государственного управления.

Какие же проблемы испытывают разработчики таких технологий?

Основная проблема — пассивность органов управления к вопросам устойчивого развития организаций, отраслей, регионов и как следствие страны. Работая с программой Комплекса мер, обсуждая её требования к организациям и информируя представителей организаций о возможностях внедрения инновационных технологий эффективного менеджмента в практику производственно-хозяйственной деятельности все участники семинаров по данной тематике отвечают «надо», но на семинарах участвует второе звено управления, которое само решений не принимает, а вот представителей высшего звена управления на семинарах можно встретить очень редко.

Анализ анкет обратной связи по оценке важности, своевременности и полезности семинаров (проводились в двух городских и одном районном исполнительных комитетах Брестской области), показывает, что среднее звено управления организацией осознает необходимость корректировки процессов управления в сторону внедрения инновационных технологий эффективного менеджмента, но сомневается, что высшее звено управления готово к внедрению новых технологий. В таблице 1 приведен анализ анкет эффективности семинаров «Инновационные технологии эффективного менеджмента».

Таблица 1. Анализ эффективности семинаров (оценка проводилась по 10-бальной шкале)

№ п/п	Число участников семинара	Насколько доступен к пониманию излагаемый материал	Насколько актуальна заявленная тема семинара	Насколько тема актуальна для Вашей организации	Насколько готовы Вы внедрить технологии в производственной или служебной деятельности	Насколько Вы оцениваете состоявшийся семинар	Итоговая оценка
1	2	3	4	5	6	7	8
1	10	8,4	8,4	7,7	7,1	8,3	8,0
2	22	8,9	8,85	8,67	6,57	8,5	8,0
3	10	9,0	8,5	8,28	6,8	8,75	8,26

Тематика проводимых семинаров «Инновационные технологии эффективного менеджмента» не вызвала позитивного внимания к семинару у руководителей высшего звена управления организацией, и только сила воздействия исполнительных комитетов позволила собрать явку на семинар в количестве от 5 до 10 % от общего числа организаций в районе. Отсутствие высшего звена управления организацией на семинарах и определило низкий процент «готовности к внедрению в производственно-хозяйственную деятельность организации инновационных технологий эффективного менеджмента». Результаты анализа таблицы 1 показывают, что среднее звено управления организациями заинтересованно воспринимало информацию и, сравнив существующие системы управления организацией с системами, учитывающими требования стандартов ИСО-9004 и программ Комплекса мер и Системы мер (разработанной областным исполнительным комитетом) согласились с целесообразностью таких решений.

Основной документ, определяющий требования к инновационным технологиям эффективного менеджмента — международный стандарт ИСО 9004—2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества» [2]. Данный международный стандарт охватывает более широкий диапазон вопросов: по достижению устойчивого успеха любой организации в сложной, требовательной и постоянно изменяющейся деловой среде; по менеджменту качества, чем ИСО-9001; он направлен на удовлетворение потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон посредством систематического и постоянного улучшения деятельности организации. Стандарт был разработан для достижения согласованности с ИСО 9001 и совместимости с использованием других стандартов на системы менеджмента. Данные стандарты дополняют друг друга, но их также можно применять независимо.

Методическим обеспечением в разработке инновационных технологий эффективного менеджмента являлись перечисленные выше теории. Данные монографии говорят об устойчивом развитии, а не только об устойчивом успехе.

Разработанные коллективом авторов монографии теории управления дают методическое обоснование к разработке технологий эффективного менеджмента. Технология предполагает последовательность операций и/или процедур, реализующих заданные цели. Если восстановить логическую цепочку реализации цели, то она будет состоять из элементов цель — задачи — процессы управления — процедуры управления — действия, учитывающие энергетическое воздействие на предмет управления в заданном промежутке времени.

Организация или микроэкономическая система представляется производственным процессом, характеризуемым петлей качества, включающей восемь специальных функций управления. Каждая специальная функция управления описывается семью общими функциями управления и каждая из данных функций включает функцию времени, характеризуемую тремя временными функциями. Следовательно, технологии управления учитывают 168 функций управления и только при полном охвате всех процессов управления этими функциями возможно устойчивое развитие организации.

Инновационность технологий эффективного менеджмента заключается в том, что технологии учитывают:

- полный состав функций управления, используемых в системах управления;
- процессы управления как динамическую категорию, постоянно изменяющуюся во времени и имеющую свои показатели и характеристики развития;
- мониторинг и обзор, обеспечивающие прозрачность управления и позволяющие измерять во времени и пространстве процедуры управления;
- реализацию процедур «Обучение» и «Знания», позволяющих распространять в производственной среде полученные навыки и опыт в развитии деловой среды, навыки в распространении «заинтересованных сторон», навыки в социально-психологических отношениях, в процессах управления человеческими ресурсами, навыки в социально-экономических условиях развития организации;
- методы стратегического планирования, своевременной и адекватной ситуации корректировки всех процессов управления, использования инновационных технологий управления человеческим ресурсам.

Сотрудниками Центра устойчивого развития предприятий разработан организационный механизм, обеспечивающий совершенствование менеджмента в организациях. Так как внедрение новых технологий управления потребует участия

в процессах и процедурах управления всех членов коллектива, то для создания позитивного отношения к технологиям нужно реализовать в организации программу «Подготовка коллектива к нововведениям».

Организационный механизм внедрения инновационных технологий эффективного менеджмента предполагает:

- информационно-консультационное обучение руководителей организации по теме «Инновационные технологии эффективного менеджмента», для того, чтобы руководители определились в проблемах, существующих в системе управления их предприятиями;

- на втором этапе реализации организационного механизма необходимо провести обучение высшего звена управления организаций в объеме не менее 40 часов с аттестацией и выдачей сертификатов;

- на третьем этапе проводится обучение руководителей среднего звена управления организацией, в объеме не менее 80 часов, так как среднее звено управления под руководством высшего звена должно разрабатывать программу устойчивого развития организации и осуществлять эксплуатацию инновационных технологий в процессах и процедурах устойчивого развития;

- четвертый этап включает разработку «Программы устойчивого развития организации» с консультацией по вопросам настройки системы управления устойчивым социально-экономическим развитием со специалистами Центра устойчивого развития предприятия;

- на пятом этапе система управления устойчивым социально-экономическим развитием принимается комиссией, определяющей готовность организации к работе в рамках требований стандартов ИСО 9004–2010 и программы Комплекса мер, и организации выдается сертификат о внедрении инновационных технологий эффективного менеджмента, а также требований ИСО-9004–2010 в практику хозяйственной деятельности организации.

Разработанный организационный механизм позволяет на всех этапах его реализации уточнять и корректировать внедряемые методы в процессы управления, настраивая систему управления на достижение поставленной цели и реализацию задач обеспечивающих развитие конкурентоспособности организации.

Рассматривая процедуры реализации инновационных технологий в практику хозяйственной деятельности организации надо отметить, что именно высшее звено управления обязано перестроить систему управления организацией и внедрить инновационные технологии эффективного менеджмента в хозяйственную деятельность организации, нацеливая ее на устойчивое развитие.

Учитывая имеющийся задел научной школы Центра устойчивого развития предприятий в области антикризисного управления и мировые практики менеджеров по антикризисному управлению и санациям, необходимо отметить, что пока высшее звено управления не найдет свое место в реализации ИСО 9004–2010, все остальные воздействия на второй уровень управления организацией будут не эффективны.

В Комплексе мер стандарт ИСО 9004–2010 упоминается фрагментарно, хотя именно его реализация нацелена на развитие конкурентоспособности и устойчивое функционирование системы управления организацией и как следствие регионов и государства.

Система управления устойчивым социально-экономическим развитием организации позволяет не только создавать и удерживать устойчивое развитие конкурентоспособности организации, но и развивать новые технологии управления, новые стратегии, новые условия позитивного социально-экономического развития общественной среды регионов.

Центр устойчивого развития предприятий сегодня разработал технологии, позволяющие определять «зарождение проблемных зон в управлении организацией» и, не дожидаясь появления контрольных точек в управлении организацией, принимая меры по нейтрализации проблем в управлении и перераспределению сил воздействия на процессы управления поддержанием устойчивого развития.

Центр устойчивого развития предприятий подготовил:

- кадры, способные провести обучение инновационным технологиям эффективного менеджмента и разработать программы их внедрения в практику хозяйственной деятельности организации;

- учебно-методический комплекс, позволяющий развивать теорию и практику процессов реализации инновационных технологий эффективного менеджмента в практику хозяйственной деятельности организации;

- пять монографий по разработке и внедрению инновационных технологий эффективного менеджмента;

- специалистов, способных вести консультации по диагностике объекта управления на готовность к устойчивому развитию организации.

Литература и источники:

1. Комплекс мер на 2016–2020 годы по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных международных систем управления качеством, утвержденным Советом Министров Республики Беларусь 15.09.2016 №07/312–255/11704р.
2. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: СТБ ISO 9004–2010 (ISO 9004:2009, IDT). — Взамен СТБ ISO 9004–2001; введ.01.01.2011. — Минск : Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь: БелГИСС, 2010. — 45 с.
3. Высоцкий, О.А. Теория и методология переходных процессов: на примере многоотраслевых производственных предприятий жилищно-коммунального хозяйства / О.А. Высоцкий; под науч. ред. В.Ф. Медведева. — Минск : ИООО «Право и экономика», 2013. — 220 с.
4. Высоцкий, О.А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / Под науч. ред. Р.С. Седегова. — Мн. : ИООО «Право и экономика», 2004. — 396с.
5. Высоцкий, О.А. Прозрачное управление в системе обеспечения устойчивого развития предприятия / О.А. Высоцкий. — Минск : ИООО «Право и экономика», 2014. — 54 с.
6. Высоцкий, О.А. Основы устойчивого развития производственной организации / О.А. Высоцкий, И.М. Гарчук, Н.С. Данилова; под науч. ред. В.Ф. Медведева; Брестский государственный технический университет. — Мн. : ИООО «Право и экономика», 2015. — 358 с.
7. Высоцкий, О.А. Методология измерения и практикум по управлению организацией (в стартовых условиях устойчивого развития организации) / О.А. Высоцкий [и др.]; под науч. ред. О.А. Высоцкого. — Минск : «Право и экономика», 2016. — 272с.